

TANZIMAT

Jurnal ilmu Pengetahuan dan Kemasyarakatan

**MEMBUMIKAN PERDAMAIAN DALAM BINGKAI
SYARI'AT ISLAM DI ACEH**

Muhibbuthabry

**COMPARATIVE LAW IN THE MIDDLE EAST AND ITS
RELATION TO THE ISLAMIC LEGAL MODERNIZATION**

Mhd. Syahnaz

الأصوات العربية وأهميتها في دراسة اللغة العربية
شروين زين الدين

**PEMIKIRAN PENDIDIKAN AL-JAHIZ
KEBEBASAN BERFIKIR**

L. Hidayat Siregar

KRITERIA MASLAHAT MENURUT HUKUM ISLAM

Zulkarnain Abdurrahman

KONSTRUK KULTUR ORGANISASI

(Membangun Pedadaban Organisasi Lembaga Pendidikan)

Amiruddin Siahaan

MENGHIDUPKAN TRADISI ISLAM DALAM KEHIDUPAN MODERN

(Telaah Terhadap Pemikiran Sayyed Hossein Nasr)

Samsidar

**RETORIKA ISLAM
DALAM PANDANGAN YUSUF QARADAWI**

Abdul Karim Batubara



Kopertais Wilayah IX Sumatera Utara

Kampus UIN SU Jln. UIN No. 1 Medan Telp. 061-4579816, Fax 061-4155376
e-mail: kopertaiswilixsu@yahoo.com

Volume 11, Thn. XI, Jan-Jun 2011

TANZIMAT

ISSN-1416-7541

Jurnal Ilmu Pengetahuan dan Kemasyarakatan

Pemimpin Umum:

Nur A. Fadhil Lubis

Pemimpin Redaksi:

Amroeni Drajat

Redaktur Ahli:

Nur A. Fadhil Lubis
Pagar Hasibuan

Anggota Redaksi:

Amroeni Drajat
Asy'ari

Sekretariat:

Jafran Afif

Sirkulasi/Bendahara:

Cahaya Br. Ginting

Alamat Redaksi:

KOPERTAIS WIL - IX SU
Kampus I IAIN SU Jln. IAIN No. 1 Medan
Telp. 061-4579816



Tanzimat menerima kontribusi tulisan berupa Artikel, Liputan Akademik, Laporan Penelitian dan Tinjauan Buku, panjang tulisan minimal 15 kwarto spasi ganda. Isi tulisan merupakan tanggungjawab penulis. Tulisan yang dimuat akan diberi penghargaan.

DAFTAR ISI

Daftar Isi	:	iii
Muhibbuthabry	:	Membumikan Perdamaian dalam Bingkai Syariat Islam di Aceh	251 - 264
Mhd. Syahnan	:	Comparative Law in the Middle East and Its Relation to the Islamic Legal Modernization	265 - 278
الحاج دروين زين الدين م أ	: الأصوات العربية وأهميتها في دراسة اللغة العربية	279 - 290
L. Hidayat Siregar	:	Pemikiran Pendidikan Al-Jahiz Kebebasan berpikir	291 - 300
Zulkarnain Abdurrahman	:	Kriteria Maslahat Menurut Hukum Islam	301 - 308
Amiruddin Siahaan	:	Konstruk Kultur Organisasi (Membangun Peradaban Organisasi Lembaga Pendidikan)	309 - 326
Siti Halimah	:	Inovasi Pengembangan Kurikulum dan Pembelajaran Pendidikan Agama Islam (PAI)	327 - 340
Darman Harahap	:	Menghidupkan Tradisi Islam dalam Kehidupan Modern (Telaah terhadap Pemikiran Sayyed Hossein Nasr)	341 - 350
S a m s i d a r	:	Pendidikan Agama Islam pada Perguruan Tinggi Umum	351 - 360
Abdul Karim Batubara	:	Retorika Islam dalam Pandangan Yusuf Qharadawy	361 - 374

KONSTRUK KULTUR ORGANISASI (Membangun Peradaban Organisasi Lembaga Pendidikan)

Oleh: Drs. Amiruddin Siahaan, M.Pd.*

Abstract

Change that relatively urgent in achieving a goal of an organization basically departs from vision and mission which has been established. Culture is another factor that has a significant role in creating such vision and mission since the organization was born. That culture has ability in bridging every interest that exist in the organization, so that any member of it will be able to obey and tend to be tolerant toward any established decision. Therefore, every organization, including educational institution maintains its culture as a determinant factor in achieving target in accordance with its vision and mission.

Kata Kunci : Organisasi, Kultur, Konstruk

Pendahuluan

Untuk memanifestasikan hakikat kemanusiaannya, setiap individu harus berusaha memenuhi berbagai kebutuhannya yang akan lebih mudah memenuhinya jika dilakukan secara bersama-sama daripada secara perse-orangan. Sehubungan dengan itu bagi sejumlah manusia yang memiliki kebutuhan yang sama, tampak kecenderungan untuk membentuk organisasi sebagai usaha kerjasama untuk memenuhi kebutuhan tersebut sebagai kepentingan bersama. Berdasarkan uraian singkat tersebut dapat disimpulkan bahwa: (a) manusia membutuhkan organisasi, dan organisasi membutuhkan manusia, (b) manusia adalah penggerak organisasi, sehingga berarti juga organisasi tidak akan berfungsi tanpa manusia, (c) organisasi merupakan wadah untuk memenuhi kebutuhan manusia, sebaliknya kebutuhan manusia merupakan obyek kegiatan organisasi (Nawawi, 2000:5). Dengan asumsi tersebut, sepertinya sulit untuk mengingkari bahwa antara manusia dan organisasi

*Penulis adalah Dosen Fakultas Tarbiyah IAIN Sumatera Utara

tidak terjadi hubungan yang bersifat *mutual benefit*. Justru fenomena yang sifatnya aksiomatik menunjukkan bahwa manusia menjadikan organisasi sebagai wadah atau lembaga yang dapat mengembangkan hakikat kemanusiaannya, apakah ia sebagai makhluk individu, makhluk sosial dan sekaligus makhluk Tuhan.

Kehadiran manusia dalam organisasi dan perlunya organisasi ditangani secara proporsial oleh manusia, mengakibatkan perlunya suatu tatanan yang bersifat permanen agar dalam menangani organisasi tersebut, manusia menitikberatkan aktivitasnya dengan menempatkan aspek manusia sebagai sentral aktivitas. Hal ini perlu dilakukan mengingat manusia memiliki karakter yang unik antara satu manusia dengan manusia lainnya. Keunikan ini mengakibatkan tidaksamanya setiap manusia dalam memandang atau men-terjemahkan objek yang sama walaupun pada tempat dan ruang yang sama. Sementara itu organisasi selalu menempatkan manusia pada suatu objek, tempat dan ruang yang sama, karena aktivitas dalam organisasi selalu pada situasi yang sama dan membutuhkan perhatian, perilaku bahkan komitmen yang sama.

Untuk mengatasi berbagai hal agar setiap manusia yang berada dalam organisasi menyadari perlunya kebersamaan tersebut, diperlukan pemahaman yang mendasar terhadap arti dan peran organisasi dengan berbagai aktivitas manajerialnya sebagai sebuah perilaku dalam manajemen. Manajemen itu pada dasarnya dapat dipahami sebagai "*process of getting things done through the efforts of other people*" (Mondy & Premeaux, 1995:6). Dengan demikian keberhasilan aktivitas manajerial dalam organisasi akan tercapai jika semua pihak atau manusia yang terlibat dalam organisasi tersebut dapat melakukan kerjasama melalui kemampuan masing-masing untuk melaksanakan setiap fungsinya dalam organisasi tersebut. Hal inilah yang akan men-ciptakan sinergi dari semua unsur yang ada dalam organisasi, sinergi ini diperlukan sebagai sebuah syarat agar roda organisasi berjalan sebagaimana mestinya.

Ketika organisasi berupaya melaksanakan fungsi utamanya, berbagai sikap atau perilaku manusia yang ada dalam organisasi tersebut akan menentukan corak organisasi. Sebab karakter yang tercermin dari sikap atau perilaku yang ditampilkan manusia didalamnya akan terefleksi ketika organisasi itu menentukan strategi, taktis dan teknik operasionalnya. Itulah sebab-nya dalam mempelajari organisasi sebagai bagian fungsi manajemen dikenal **Perilaku Organisasi** atau *Organizational Behavior*, yaitu "suatu bidang studi yang menyelidiki dampak perorangan, kelompok dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan semacam itu untuk memperbaiki keefektifan organisasi" (Robbins, 1996:9). OB mempelajari tiga determinan perilaku dalam organisasi: perorangan (individu), kelompok, dan struktur. Di samping itu, *Organization Behavior* menerapkan pengetahuan yang diperoleh mengenai perorangan, kelompok, dan efek dari struktur pada perilaku, agar organisasi bekerja dengan lebih efektif (Robbins, 1996:6-7).

Sebagai bidang studi, perilaku organisasi atau *organizational behavior* memiliki berbagai subyek yang menjadi topiknya, seperti kepemimpinan, komunikasi antar pribadi, kultur organisasi, stress dan konflik, kreativitas, motivasi, moral dan etik, kepuasan kerja, organisasi pembelajaran, pengambilan keputusan, kekuasaan dan wewenang, komitmen, dan lain sebagainya. Berbagai subyek ini memang masih diperdebatkan, artinya tidak hanya ini saja yang menjadi bahasan dalam perilaku

organisasi, masih ada yang lainnya lagi. Namun dengan kehadiran berbagai subyek ini, terasakan sekali manfaat-nya bagi manajemen sebagai sebuah ilmu yang telah diimplementasikan dalam mengelola organisasi. Dengan berbagai subyek tersebut, organisasi mampu meningkatkan kinerjanya karena dapat mengantisipasi berbagai keunikan dari sikap maupun perilaku yang ditampilkan anggota dalam organisasi tersebut.

Salah satu subyek perilaku organisasi yang dianggap mampu meningkatkan kinerja organisasi agar organisasi tersebut dapat dikatakan sebagai organisasi yang efektif adalah budaya atau kultur organisasi. Walau bagaimanapun setiap organisasi ingin berada pada posisi sebagai organisasi efektif, sebab yang dikatakan organisasi efektif itu adalah "sejauhmana sebuah organisasi mewujudkan tujuan-tujuannya" (Etzioni dalam Robbins, 1994:53). Kultur organisasi memiliki peran dalam meningkatkan citra diri organisasi bahkan mampu menjadi pendorong atau sebagai motor penggerak, sebab kultur organisasi itu merupakan "*The amalgam of beliefs, ideology, language, ritual, and myth*" (Pettigrew, 1991:572). Dengan berbagai elemen seperti itu maka kultur organisasi diyakini dapat membantu organisasi mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkannya. Berbagai bukti secara empiris telah menunjukkan bahwa kultur organisasi merupakan faktor determinan meningkatkan kinerja organisasi, oleh karena itu kultur organisasi memiliki kedudukan strategis dan sifatnya menjadi krusial dalam organisasi.

Tulisan ini mencoba mengungkapkan *core* kultur organisasi sebagai nadi organisasi. Oleh karena itu, tulisan dalam artikel ini mencoba mencari "kebermaknaan kontekstual", selanjutnya penulis akan mengemukakan implikasi kultur organisasi yang sebenarnya dapat memberangus (mengeleminir) sikap dan perilaku *ascription* menuju ke sikap dan perilaku *achievement* dalam organisasi. Perilaku *ascription* cenderung memberi kesempatan kepada seseorang untuk memperoleh promosi karena latar belakang status sosial, ekonomi, koneksi, jenis kelamin, keturunan dan karakteristik individual (cenderung mengabaikan rasa keadilan). Sedangkan perilaku *achievement* cenderung memberi kesempatan kepada seseorang untuk memperoleh promosi karena memiliki prestasi dan kapabilitas terpuji dan telah diakui secara meluas kredibilitasnya oleh siapa saja dalam komunitasnya (cenderung berlaku :*fair*).

Telaah Teoritis terhadap Konsep Kultur Organisasi

1. Telaah Tekstual

Konstruk kultur organisasi dipandang sebagai bagian yang tak ter-pisahkan dalam organisasi, asumsi ataupun premis yang dibangun para teoritis manajemen, cenderung linear dalam memandang kultur organisasi, artinya peran kultur organisasi bersifat fungsional dalam organisasi, sehingga dapat dibangun suatu hipotesa dalam organisasi bahwa jika kultur organisasi baik maka organisasi juga akan baik tetapi jika kultur buruk maka organisasi juga akan buruk. Karena itu kultur organisasi berada pada posisi determinan dalam sebuah organisasi. Berbagai bukti empiris memang demikian adanya. Hal ini dapat dilihat dari berbagai definisi yang dikemukakan cenderung menempatkan kultur organisasi sebagai *glue* dalam organisasi. Beberapa definisi berikut dapat dijadikan rujukan bahwa kultur organisasi memiliki kedudukan *special* dalam organisasi, misalnya :

1. *A culture is a system of beliefs and actions that characterize a particular group. Culture is the unique whole the shared ideas, customs, assumptions, expectations, philosophy, traditions, mores, and values that determines how a group of people will behave* (O'Toole, 1995 dalam Harrison, 1998).
2. *The organizational culture is patterned ways of thinking, feeling, and reacting, that exists in organization or its subsectors* (Kluckhohn dalam Tosi et.al, 1990:119).
3. *Culture refers to characteristic ways of doing things and behaving that people in a given country or region have evolve over time. It helps people to make sense of their part of the world and provides them with an identity* (Cascio, 1992:603).
4. *The system of shared belief and values that developed within an organization or within its sub-units, and that guides the behavior of its members* (Wood, et al, 2000:391).
5. *Organizational culture as the glue that holds an organization together* (Pascale dan Atos, 1981).

Dari beberapa definisi yang dikemukakan tersebut dapat disimpulkan bahwa sebenarnya kultur organisasi merupakan nilai yang memiliki karakteristik tertentu karena setiap organisasi memiliki perbedaan mendasar antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Oleh karena itu kultur organisasi tidak akan sama antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Perbedaan tersebut mengindikasikan bahwa kultur organisasi cenderung dibentuk oleh karakter manusia yang ada didalam organisasi, terutama dari orang-orang yang mendirikan organisasi tersebut, jadi kultur itu banyak dibentuk oleh pendirinya dan selanjutnya berkembang sesuai dengan perubahan yang terjadi setiap saat dalam setiap organisasi. Keberadaan kultur organisasi dalam setiap organisasi cenderung merupakan "hasil interaksi antara (1) bias dan asumsi para pendirinya dan, (2) apa yang dipelajari oleh para anggota pertama organisasi, yang dipekerjakan oleh para pendiri, dari pengalaman mereka sendiri" (Robbins, 1994:487). Pendiri organisasi memberikan dampak yang positif bagi kelangsungan organisasi, itulah sebabnya pendiri organisasi kerap menjadi legenda dalam setiap organisasi. Umpamanya nama J. Edgar Hoover yang melegenda di FBI Amerika Serikat, Thomas Watson di perusahaan sekaliber IBM dan lain sebagainya.

Sebenarnya kehadiran kultur organisasi tidak hanya dalam perspektif tekstual saja, ia juga berada dalam perspektif kontekstual. Justru ketika ia hadir secara kontekstual, maka nadi organisasi berfungsi sesuai dengan ritme yang dibutuhkan organisasi tersebut. Disinilah dapat dikatakan bahwa kultur organisasi mampu menggerakkan diri dan menyesuaikan diri dalam perspektif kekinian dan kedisinian organisasi.

Telaah teoritis dalam perspektif tekstual ini akan dilanjutkan dengan telaah teoretis dalam perspektif kontekstual, hal ini untuk menegaskan bahwa kultur organisasi tidak dapat dilihat sebagai sesuatu yang statis walaupun ia bersifat abstrak, tetapi ia akan menjadi generator untuk membangun ritme sesuai dengan kebutuhan dan keinginan organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya sehingga organisasi tersebut dapat dikatakan sebagai organisasi yang efektif. Keinginan untuk menjadikan organisasi sebagai organisasi yang efektif merupakan keinginan yang

mendasar dari setiap organisasi melalui berbagai aktivitas yang berlandaskan dari berbagai perencanaan yang telah ditetapkan.

2. Telaah Kontekstual

Mengapa kultur organisasi dianggap penting ? Sulit untuk diingkari bahwa telah menjadi kenyataan, kultur organisasi merupakan kebanggaan bagi organisasi dan anggota organisasi. Kultur tersebut yang akan mendinginkan ketika terjadi "kegerahan" sekaligus akan memanaskan jika terjadi "kedinginan", sebab berbagai hal selalu terjadi yang mengakibatkan organisasi mengalami stagnasi dalam kurun waktu tertentu. Stagnasi tersebut bisa saja karena kesalahan dalam mengambil keputusan oleh jajaran top manajemen, juga bisa karena intervensi pihak luar organisasi yang memiliki kemampuan mendikte kebijakan yang telah ditetapkan.

Kultur organisasi dalam situasi yang bagaimanapun selalu dijadikan acuan untuk mengambil tindakan, apalagi dalam situasi genting seperti ketika organisasi berhadapan dengan berbagai pilihan sulit. Itulah sebabnya kultur organisasi memiliki kedudukan tersendiri dalam organisasi, "ia dianggap penting karena beberapa hal, seperti : (1) merupakan tapal batas yang mem-bedakan secara jelas satu organisasi dengan organisasi lainnya, (2) merupakan suatu ciri/karakter organisasi yang berfungsi sebagai ciri identitas suatu organisasi, (3) mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan individual, (4) meningkatkan kemantapan sistem sosial, budaya organisasi merupakan perekat sosial yang membantu memepersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat, (5) sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu sikap serta perilaku para karyawan" (Robbins, 2000:294). Dengan berbagai alasan yang dianggap penting tersebut maka kultur organisasi mampu menjadi acuan untuk mencari jalan keluar agar organisasi dapat lepas dari per-masalahan yang sedang dihadapi. Setiap organisasi tidak pernah bisa lepas dari masalah, baik masalah yang datang dari dalam organisasi itu sendiri mau-pun yang datangnya dari luar organisasi tersebut.

Permasalahan yang datang dari dalam organisasi biasanya berkaitan dengan persoalan anggota atau personil organisasi, dimana selalu ditemukan anggota bermasalah sehingga anggota tersebut dianggap sebagai anggota yang "tidak dikehendaki", seperti : "keinginan untuk dipimpin, agresif, kritis, dendam, gelisah, tidak yakin, tidak tertarik, produktivitas rendah, pemberontak, anti ketertiban, rentan kecelakaan, berorientasi kepada penyebab, riwayat kerja buruk, berusia di bawah 18 tahun tanpa pengalaman kerja, keras kepala, membutuhkan dukungan emosional, tidak gigih, latar beakang keluarga buru, lingkungan masyarakat buruk, bujangan, satu orang tua, masalah kkeiangan, cerai" (Rohan dalam Timpe, 1993:164-165).

Menghadapi persoalan-persoalan seperti ini bukanlah sesuatu yang aneh atau asing dalam organisasi, dan ini selalu menyita perhatian pimpinan organisasi. Mereka ini secara umum mengganggu kinerja organisasi, namun jika dilihat kehadiran mereka ini merupakan bagian dari dinamika organisasi dan menjadi bagian kerja dari unit manajemen sumber daya manusia. Itulah sebabnya bagian sumber daya manusia memiliki peran yang penting daalam mengurangi jumlah anggota yang tidak dikehendaki.

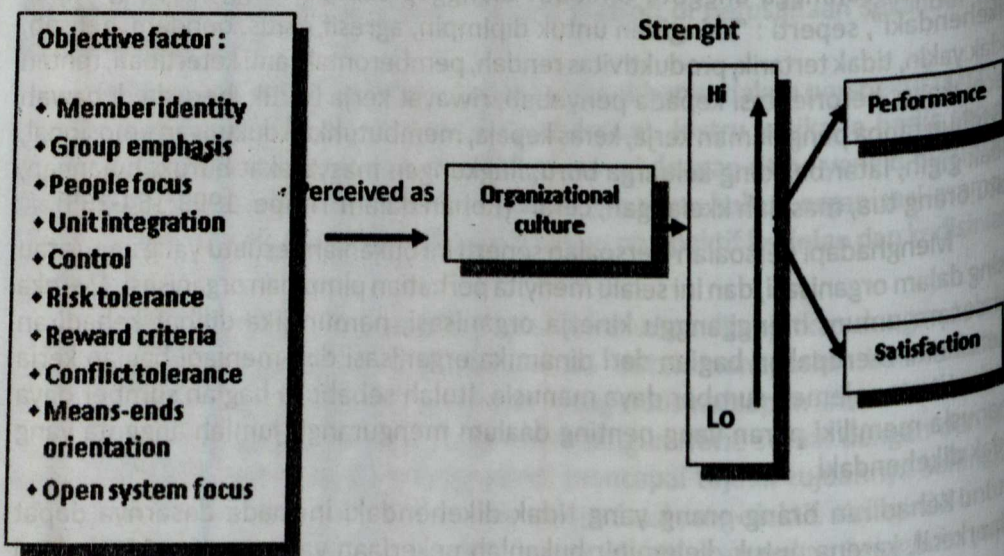
Kehadiran orang-orang yang tidak dikehendaki ini pada dasarnya dapat diperkecil, karena untuk dieleminir bukanlah pekerjaan yang mudah. Munculnya

anggota yang berada pada posisi tidak dikehendaki tersebut dimungkinkan karena adanya: (1) kekeliruan dalam seleksi atau rekrutmen, (2) tidak bisa menghadapi perubahan dan penyesuaian dalam organisasi, (3) penempatan personil yang tidak sesuai, dan (4) tidak jelas implementasi *punishment* dan *reward*. Jika beberapa faktor ini terjadi dalam suatu organisasi tidak mustahil akan muncul personil organisasi yang berada pada posisi tidak dikehendaki.

Keberhasilan organisasi membangun sebuah kultur yang dapat menjadikannya sebagai perekat bagi anggota organisasi akan melahirkan orang-orang yang berada pada posisi yang dikehendaki. Kehadiran sebanyak mungkin personil organisasi berada pada posisi yang dikehendaki akan menentukan kinerja organisasi, dan kinerja ini akan meningkatkan produktivitas organisasi.

Orang-orang yang dikehendaki dalam organisasi tersebut adalah mereka yang: "berorientasi kepada pencapaian, berorientasi kepada keberhasilan, berorientasi kepada tim kerja, kebanggaan, berorientasi kepada prestasi, bersedia kompromi, kurang kritis/dendam, kurang jebutuhan terhadap simpati, lebih sedikit kebutuhan emosional, memerlukan lebih sedikit perhatian, kurang gelisah, ulet, tegas, kreatif, tidak bergantung, latar belakang agamis, fleksibel, terlibat, patuh, manerima, berpikiran terbuka, empati, latar belakang keluarga baik, etika kerja kuat, seorang pemimpin" (Rohan dalam Timpe, 1993:164-165).

Orang-orang atau personil organisasi yang berada pada posisi yang dikehendaki tersebut mengindikasikan terjadinya kepuasan kerja di kalangan anggota. Kepuasan kerja merupakan bagian penting dalam perilaku organisasi dan memiliki keterkaitan dengan kultur organisasi. Kedua variabel ini (kultur organisasi dan kepuasan kerja) memiliki peran dalam meningkatkan kinerja personil atau anggota organisasi. "Walaupun kultur organisasi merupakan variabel intervening dalam menciptakan kepuasan kerja" (Robbins, 1993:621), namun kedudukan tersebut memberikan sumbangan yang cukup signifikan terhadap kinerja organisasi, kedudukan kultur dalam menciptakan kepuasan kerja dan kinerja dapat digambarkan sebagai berikut :



Dengan kedudukan yang cukup signifikan terhadap organisasi, perlu diperhatikan lima aspek kehidupan organisasional agar kultur organisasi tetap berperan sebagai penguat, yaitu "aspek kerjasama, pengambilan keputusan, pengawasan, komunikasi dan komitmen" (Siagian, 2001:250). Kelima aspek ini merupakan perekat agar organisasi mampu berperan sebagai organisasi efektif sekaligus ia mampu meningkatkan efisiensi organisasi. Mengapa kelima aspek ini perlu menjadi perhatian? Hal ini menjadi perhatian karena setiap saat organisasi harus siap menghadapi perubahan, baik perubahan sebagai tuntutan pengembangan organisasi maupun perubahan karena tuntutan lingkungan atau zaman yang memang memaksa untuk berubah.

Kerjasama adalah kata kunci dalam manajemen, sebab untuk men-capai sesuatu dalam organisasi baik besar atau kecil, kerjasama merupakan kekuatan yang dapat menghadapi berbagai kesulitan atau kendala. Justru berkumpulnya beberapa dalam organisasi adalah untuk bekerjasama dalam mencapai suatu tujuan bersama sebagaimana yang telah diikrarkan. **Pengambilan Keputusan** merupakan inti dalam organisasi, tanpa adanya keputusan berarti organisasi tidak memiliki perencanaan dan tidak memiliki kemampuan untuk mencapai tujuan. Terlalu naif jika organisasi tidak memiliki standar dalam mengambil keputusan. Dan keputusan tersebut diambil oleh top manajemen setelah melihat berbagai kemungkinan yang dapat memberikan keuntungan kepada organisasi. **Pengawasan** dilakukan oleh organisasi sebagai bagian dari sistem penyelenggaraan rencana operasional. Pengawasan dilakukan untuk meyakinkan apakah rencana yang telah ditetapkan berlangsung sesuai dengan rencana tersebut. Pengawasan memberikan kesempatan kepada organisasi untuk dapat eksis sehingga yang dilaksanakan tidak keluar dari rel yang seharusnya. **Komunikasi** merupakan instrumen yang sifatnya sangat penting dalam organisasi, komunikasi yang dibangun dengan landasan yang kuat akan memberikan kesempatan kepada seluruh personil memahami apa yang menjadi kebijakan pimpinan organisasi serta dapat memberikan dasar yang kuat bagi personil organisasi untuk mengembangkan tugas yang menjadi bagiannya. Justru kekeliruan dalam komunikasi kerap mengakibatkan munculnya kendala sehingga tugas yang diberikan tidak efektif untuk dilaksanakan. **Komitmen** merupakan penjaga organisasi, itulah sebabnya jika membicarakan perilaku organisasi salah satu topik inti yang dibahas adalah komitmen organisasional, yaitu "derajat sejauhmana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuannya, dan berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu" (Robbins, 1996:171).

Kelima aspek diatas memberikan peluang yang besar bagi organisasi untuk dapat mempertahankan kulturnya sekaligus dapat membangun berbagai kemungkinan bagi pengembangan organisasi. Hanya saja persoalannya memang tidak semua organisasi mampu melaksanakan semua aspek tersebut secara benar, hal ini terjadi karena : (1) kepemimpinan yang tidak kuat, (2) visi dan misi belum tersusun secara jelas, (3) organisasi tidak menyadari berada pada posisi persaingan, dan (4) organisasi dibangun tidak berdasarkan untuk mencari suatu jawaban atau menemukan solusi.

Redefinisil Manajemen Pendidikan (Kultur Organisasi sebagai Landasan Berpijak)

1. Dari Orientasi Ascription Menuju Paradigma Achievement

Ada enam bahaya domestik yang mengancam ketahanan nasional kita, khususnya ketahanan sosial kita. Keenam bahaya atau ancaman ini ialah : (1) ketidakadilan dan kesewenang-wenangan, (2) arogansi kekuasaan, arogansi kekayaan, dan arogansi

intelektual, (3) kebingungan sosial, (4) perilaku sosial menyimpang, (5) perubahan tata nilai, dan (6) perubahan gaya hidup sosial (Buchori, 2001:79-80). Keenam bahaya yang cenderung menjadi ancaman dan telah menjadi realitas sosial dalam kehidupan sosial saat ini, disadari atau tidak disadari telah menjadi fenomena dan oleh sebagian orang dianggap sebagai eksekusi dari pembangunan yang tidak seimbang antara kebutuhan jasmani dan rohani, sehingga oleh sebagian orang tadi dianggap sebagai sesuatu yang "wajar" terjadi.

Apakah sesuatu yang bahaya dan telah menjadi ancaman itu pantas dianggap sebagai sesuatu yang wajar? Inilah persoalan sosial kita yang berkembang di masyarakat. Sehingga selalu muncul pertanyaan, mengapa demikian? Dalam konteks apapun pertanyaan ini bisa dijawab. Dalam konteks hukum, mungkin dikatakan karena hukum kita tidak berjalan dengan baik. Dalam konteks sosiologi, mungkin karena ketatnya persaingan sehingga kebutuhan hidup harus dipenuhi dengan berbagai cara. Dalam konteks agama, mungkin karena menurunnya keimanan dan kesadaran untuk saling menghormati dan menghargai sesama manusia.

Bagaimana dalam konteks pendidikan? Seharusnya pendidikan dapat menjawab persoalan ini, karena pendidikan mengajarkan segala-galanya bagi manusia, mulai dari agama, hukum, sosial dan lain sebagainya. Nyatanya pendidikan kita hanya menghasilkan mental *ascription* dari pada mental *achievement*. "Mental *ascription* itu cenderung menghasilkan manusia yang selalu mempromosikan seseorang hanya berdasarkan faktor pembawaan seperti status sosial, ekonomi, koneksi, jenis kelamin, keturunan maupun karakteristik individual, sedangkan mental *achievement* adalah upaya mempromosikan seseorang berdasarkan prestasi atau kemampuannya dengan mengabaikan subyektifitas" (Suryadi & Tilaar, 1993).

Kedua mental ini bertolak belakang sama sekali, tetapi akan mempengaruhi sistem kehidupan dalam masyarakat. Walaupun harus diakui bahwa keduanya merupakan aksiomatik dalam kehidupan sosial masyarakat, namun upaya untuk lebih memasyarakatkan mental *achievement* dari pada mental *ascription* merupakan tugas ber-sama, khususnya tugas dunia pendidikan.

Dunia pendidikan yang tidak sinkron dengan apa yang diinginkan masyarakat ternyata telah menghasilkan berbagai kendala, dimana pendidikan seharusnya dapat membaca perkembangan, tetapi justru pendidikan dikelola secara tidak sesuai dengan keadaan. Mungkin inilah yang mengakibatkan produk pendidikan hanya menghasilkan manusia pekerja dan cenderung melindungi dirinya dari berbagai kritikan dan bahkan kritikan dalam rangka untuk perbaikan dianggap sebagai ancaman. Keadaan ini terus berkembang selama tiga dekade ketika rezim orde baru berkuasa (tanpa bermaksud menjadikan orde baru sebagai kambing hitam). Birokrasi pemerintahan telah menganeksasi dan mengkooptasi dunia pendidikan sehingga menjadi kerdil dan tidak bisa melepaskan diri untuk berbuat menurut tuntutan dan ruh pendidikan secara maksimal. Akibatnya dunia pendidikan menjadi bagian dari rezim yang berkuasa dan melakukan berbagai validasi untuk menguatkan rezim yang berkuasa tersebut.

Keadaan tersebut menyebabkan kelompok tersadar (seperti mahasiswa, para intelektual di perguruan tinggi, dan orang-orang yang menyadari benar arti pendidikan bagi manusia) tertekan sekaligus kecewa dengan keadaan tersebut. Kita tidak bisa lagi melahirkan orang-orang yang tangguh dan ulet untuk meningkatkan

harkat dan martabat manusia sebagai anak bangsa. Pendidikan tidak memiliki kekuatan untuk melepaskan diri dan mencari jalan terbaru, karena sistem pendidikan itu sendiri adalah bagian dari upaya pengerdilan jiwa manusia.

"Sejak tahun 1960, semuanya itu memudar perlahan-lahan. Disadari atau tidak, pada periode inilah terjadi dekadensi sistem pendidikan kita. Dekadensi ini dapat dilihat dalam gejala bahwa dalam periode 1960 sampai sekarang, - sebagian besar darinya kita kenal sebagai periode Orde Baru itu - semangat kritis dan perlawanan masyarakat sedikit demi sedikit menghilang. Semua orang menyerah dan merasa tidak berdaya, padahal rasa keadilan kita sedang diinjak-injak dan diperkosa. Semangat zaman pada periode ini hanyalah mengabdikan dan menyenangkan penguasa. Tak heran pada periode ini tak lahir tokoh-tokoh nasional yang dapat diteladan dan dibanggakan" (Buchori, 2001:8). Kekecewaan yang tergambar dalam kutipan ini menunjukkan bagaimana situasi yang diciptakan adalah untuk menjaga kesinambungan kekuasaan rezim yang berkuasa, semua orang harus terlihat tunduk dan patuh walaupun didalam hatinya berkata lain, namun kekuatan untuk melakukan perlawanan tidak ada dan hanya tersembunyi di dalam hati sambil berkata "kapan ini akan berakhir?"

Jika ditelaah keadaan tersebut seperti ini tepat untuk mengatakan bahwa telah tercipta sebuah kultur dominan dalam kehidupan bernegara sehingga berpengaruh terhadap kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah. Kultur dominan apa sebenarnya yang mempengaruhi sistem yang diterapkan oleh penguasa tersebut? Untuk menjawabnya mungkin perlu dikemukakan bahwa ada empat arah kultur atau budaya, yaitu:

1. **Barbarian**, organisasi berbudaya barbarian adalah organisasi yang orang-orangnya seperti jawara, gila kerja (*workholic*), arogan, dan pemimpin-annya yang bersifat kharismatik.
2. **Monarchial**, organisasi berbudaya *monarchial* adalah organisasi yang pemimpinannya menggunakan *force of law* ketimbang kekuasaan semata-mata, orang-orangnya dituntut loyalitas, promosi diutamakan dari dalam.
3. **Presidential**, organisasi berbudaya *presidential* adalah organisasi yang bersendikan demokrasi, status koordinasi, promosi didasarkan atas prestasi.
4. **Pharaonic**, organisasi berbudaya *pharaonic* adalah organisasi yang mengandalkan sistem dan individualisme anggota-anggotanya. Perilaku organisasi penuh berlambang, pemujaan, ritual, amanat, dan formalitas.

Jika ditelaah secara mendasar perilaku organisasi negara cenderung dalam menjalankan sistem pemerintahannya mengabaikan tipe presidensial, walaupun diakui dalam tatanegara kita bahwa sistem kita adalah sistem presidensial. Mengapa hal ini bisa terjadi? Dimana kita kerap mempraktekkan pola barbarian, monarkial dan paraonic ketimbang presidensial tersebut? Semua kita telah tahu jawabannya, yaitu rezim yang berkuasa ingin memper-tahankan kesinambungan kekuasaannya.

Upaya rezim yang berkuasa mempertahankan kekuasaannya tersebut telah berimplikasi secara menyeluruh terhadap terciptanya kultur atau budaya yang ada di masyarakat dan dalam birokrasi pemerintahan, sehingga masyarakat harus menyesuaikan diri dengan pemerintah, seharusnya pemerintah yang harus menyesuaikan diri dengan keinginan dan kebutuhan masyarakat, tetapi itulah yang terjadi.

Untuk mengatasi berbagai kendala yang jika dilihat karena adanya kelemahan institusional tersebut, sepertinya desentralisasi merupakan jalan keluar yang terbaik. Oleh karena itu untuk mengatasi kelemahan institusional tersebut adalah dengan : "(a) pemberdayaan lokal, (b) menetapkan kembali tanggung jawab atas perencanaan jangka panjang daerah tingkat II sebagai titik berat pengelolaan merupakan rencana panjang dengan desentralisasi, (c) pembangunan kemampuan kelembagaan, (d) memberikan otonomi yang lebih besar dengan manajemen sekolah yang bertanggung jawab, (e) sistem pen-danaan yang menjamin pemerataan dan efisiensi" (Jiyono, dalam Supriadi dan Jalal, 2001:156-157). Untuk melaksanakan semua rencana ini diperlukan desentralisasi yang kuat, dan desentralisasi menjadi pilihan, maka manajemen berbasis sekolah dan pendidikan berbasis masyarakat menjadi alternatif yang tidak bisa ditawar-tawar lagi dalam pengelolaan pendidikan di Indonesia.

Jika manajemen berbasis sekolah dilaksanakan, maka telah terjadi per-ubahan kultur baru dalam dunia pendidikan di Indonesia, yaitu kultur organ-isasi yang menjadikan sekolah sebagai lembaga yang dapat mengembangkan diri tetapi mampu menyahuti aspirasi para pelanggan pendidikan. Kultur baru ini diharapkan mampu menjadi sokoguru dalam memberdayakan masyarakat sekaligus memberdayakan sekolah dalam menangkap keinginan dan kebutuh-an pemakai sekolah tersebut.

Sebagaimana diketahui bahwa manajemen berbasis sekolah (MBS) itu merupakan alternatif karena diberlakukannya desentralisasi, MBS tersebut bertumpu pada sekolah dan juga masyarakat dan sama sekali berupaya tidak terikat dengan birokratik yang bersifat sentralistik. Dengan adanya MBS akan terjadi partisipasi aktif dari masyarakat, adanya pemerataan dan efisiensi, dan yang paling penting bahwa manajemen sekolah tersebut bertumpu di setiap sekolah. Oleh karena itu MBS menuntut adanya komitmen dari semua pihak seperti personil sekolah, orang tua murid, murid dan masyarakat itu sendiri yang dilibatkan dalam mengambil keputusan mengenai sekolah tersebut.

Jika manajemen berbasis sekolah cenderung untuk meningkatkan efektifitas penyelenggaraan pendidikan melalui sekolah, maka pendidikan berbasis masyarakat adalah untuk mendukung kekuatan manajemen berbasis sekolah. Artinya masyarakat memiliki kekuatan untuk melakukan pendidikan, karena yang dimaksud dengan pendidikan berbasis masyarakat ini adalah "pendidikan yang sebagian besar keputusan-keputusannya dibuat oleh masyarakat (*education in which a high proportion of decisions are made by community*) (Nielsen, dkk, dalam Supriadi dan Jalal, 2001:178).

Jika ditelaah secara mendasar dengan melihat minat masyarakat terhadap sekolah, sebenarnya pendidikan berbasis masyarakat ini memiliki konteks sosial politik, dan ini dijadikan parameter dalam pengembangan pendidikan berbasis masyarakat. Sehingga dengan menggunakan parameter tersebut dianggap telah terjadi perluasan pendidikan berbasis masyarakat, yang oleh Nielsen dikatakan bahwa konteks sosial politik tersebut meliputi (a) keterbatasan sekolah reguler/konvensional, (b) penegasan keragaman budaya, (c) penguat-an masyarakat madani (*civil society*), (d) kendala-kendala yang dihadapi oleh anggaran belanja pemerintah, (e) desentralisasi layanan publik/pemerintahan.

Manajemen berbasis sekolah dan pendidikan berbasis masyarakat akan mendorong terjadinya kultur baru dalam dunia pendidikan, yaitu masyarakat demokratis karena pendidikan dijalankan secara demokratis. Manajemen berbasis sekolah dan pendidikan berbasis masyarakat cenderung untuk menciptakan terjadinya penguatan reformasi di segala bidang sehingga akan melahirkan transformasi menuju pembaruan, khususnya pembaruan dalam bidang pendidikan. "Tiga aspek dasar yang perlu diperbarui adalah aspek regulatori; aspek profesionalitas; dan aspek manajemen" (Zamroni, 2001:11).

Dengan terjadinya perubahan terhadap ketiga aspek tersebut, secara mendasar akan merubah perilaku sekolah sebagai lembaga yang menampung aspirasi masyarakat. Aspirasi masyarakat pada dasarnya adalah menjadikan sekolah sebagai penjamin masa depan anak-anak atau siswa, dimana mereka akan mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan diri secara proporsional. Sehingga ketika mereka telah menyelesaikan pendidikan-nya, anak atau siswa tersebut memiliki peluang yang besar untuk memperoleh pekerjaan yang sesuai dengan skill atau keahlian yang diterimanya di lembaga pendidikan atau juga untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi lagi.

Untuk melihat bahwa perlu dilakukan perubahan terhadap aspek regulatori, aspek profesionalitas dan aspek manajemen tersebut, tabel perubahan paradigma pendidikan Birokratis Hirarkis menuju Paradigma Pendidikan Demokratis berikut ini dapat dijadikan sebagai dasar penguatnya, yaitu :

No	Aspek	Paradigma pendidikan birokratis hirarkis	Paradigma pendidikan demokratis
1	Perencanaan	Top-down	Bottom-up
2	Pelaksanaan	Didasarkan instruksi-pe-tunjuk	Didasarkan atas profesionalitas
3	Standar	Output dan proses : Nasional-makro	Output Nas. Makro, Proses lokal Mikro
4	Target	Nasional-makro	Level sekolah-wilayah terbatas
5	Pemahaman tujuan-target	Didasarkan atas pedoman dari pusat	Didasarkan atas kon-disi sekolah
6	Sistem insentif	Seragam dan kepatuhan	Sistem prestasi
7	Umpan balik OT	Tidak diperlukan, kecuali bagi peserta didik yang bermasalah	Diperlukan secara teratur
8	Orientasi	Pengembangan intelektual (NEM)	Pengembangan as-pek intelektual, per-sonal dan sosial
9	Persepsi terhadap input	Masukan peserta didik diperlukan sebagai raw input yang menentukan hasil akhir	Masukan peserta di-dik bukan merupakan raw input, melainkan klien yang memerlukan pelayanan jasa sekolah
10	Evaluasi	Dilaksanakan pada titik-titik waktu tertentu dan bersifat seragam	Dilaksanakan sepanjang waktu dengan menekankan kebutu-han sekolah

menentukan strategi menghadapi intervensi pengaruh ter-sebut. Selalu ditemukan bahwa kebijakan suatu negara justru dipengaruhi oleh perusahaan besar, dimana konglomerat sebagai pemilik perusahaan tersebut mampu melakukan intervensi kebijakan suatu pemerintahan negara. Ini menunjukkan bahwa organisasi atau perusahaan besar memiliki kemampuan manajemen sehingga berpengaruh terhadap kebijakan negara.

Analisis SWOT telah menyadarkan semua pihak yang terlibat dalam organisasi, analisis ini mampu menyadarkan diri setiap organisasi untuk bercermin dengan apa yang dimilikinya dan bagaimana seharusnya untuk berbuat, analisis SWOT dapat dikatakan sebagai alat untuk evaluasi diri. Analisis ini dapat secara utuh menyadarkan top manajemen tentang (1) kekuatan, (2) kelemahan, (3) peluang, dan (4) tantangan yang sedang dan akan dihadapi oleh setiap organisasi. Organisasi yang menggunakan analisis ini secara kontekstual mampu meningkatkan kinerja organisasi, sebab menyadari apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya.

Demikian juga dengan *total quality management* (TQM), sebuah alat baru yang dapat menyadarkan organisasi bahwa pelanggan organisasi harus didudukkan sebagai penentu keberhasilan organisasi atau perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya. Memperhatikan keinginan dan kebutuhan pelanggan merupakan bagian penting dalam konsep *total quality management*. Meng-abaiakan pelanggan berarti mengabaikan visi dan misi organisasi, jika hal ini terjadi maka organisasi dan perusahaan tinggal menghitung hari untuk bubar atau tutup selamanya.

Perkembangan baru dalam manajemen yang menghasilkan sebuah konsep baru dan dilahirkan melalui sebuah penelitian (ilmu pengetahuan) adalah yang dikenal dengan istilah *Balanced Scorecard*, yaitu menitik beratkan pengukuran kinerja organisasi melalui (1) keuangan, (2) pelanggan, (3) proses bisnis internal, dan (4) pembelajaran dan pertumbuhan. Organisasi atau perusahaan yang menggunakan fokus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting, seperti : (1) *Clarify and translate vision and strategy*, (2) *Communicate and link strategic objectives and measures*, (3) *Plan, set targets, and align strategic initiatives*, (4) *Enhance strategic feedback and learning* (Kaplan & Norton, 1996:10).

Berbagai penemuan yang melibatkan ilmu pengetahuan dalam pengembangan manajemen yang dapat diaplikasikan secara operasional telah membuktikan bahwa keberhasilan tersebut secara signifikan mempengaruhi sistem hidup dan kehidupan manusia. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa organisasi, ilmu pengetahuan dan manajemen merupakan bagian tak terpisahkan dalam kehidupan manusia, justru menciptakan sinergi diantara ketiganya akan menyempurnakan hidup dan kehidupan manusia.

Penutup

Sebagai makhluk yang memiliki kekuatan untuk menggunakan akal dan pikirannya, manusia akan eksis dan dapat mengembangkan ide dan aspirasi-nya jika ia setiap saat berinteraksi dengan manusia lainnya. Untuk dapat melakukan interaksi secara proporsional dengan sesama manusia lainnya, dalam konteks kehidupan modern saat ini, organisasi merupakan sarana yang paling efektif untuk

melakukan interaksi tersebut. Organisasi dalam kehidupan modern manusia pada saat ini telah berkembang menjadi bagian tak ter-pisahkan dalam sistem hidup dan kehidupan manusia. Ia telah menjadi fenomena sosial dimana jika manusia ingin hidup secara sempurna dan dalam rangka untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya, organisasi merupakan sarana yang paling tepat.

Sebagai makhluk sosial yang memerlukan pemenuhan keinginan dan penyaluran aspirasinya, diperlukan sesuatu yang dapat mengikat adanya komitmen bagi setiap orang yang terlibat atau merupakan bagian dalam organisasi. Keterlibatan yang memerlukan komitmen secara bersama dari setiap individu tersebut, ternyata tidak hanya diperlukan dalam organisasi yang bersifat profit saja, tetapi juga oleh organisasi non profit. Kedua sifat organisasi ini memang memiliki perbedaan dalam watak maupun karakter serta orientasi-nya, namun memiliki kesamaan dalam menempatkan anggota organisasi sebagai aset yang berada pada posisi strategis dan krusial sifatnya jika ingin setiap organisasi berkembang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkannya.

Organisasi pendidikan sebagaimana organisasi lainnya tidaklah ber-beda dalam upaya mencapai tujuannya. Hanya saja organisasi pendidikan memiliki karakteristik tertentu, hal ini disebabkan karena fungsi pendidikan yang memiliki tanggung jawab yang besar terhadap kehidupan manusia. Oleh karena itu lembaga pendidikan harus memiliki kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru yang dapat membentuk kultur baru dalam kehidupan manusia sebagai bagian dari anggota masyarakat.

Untuk meningkatkan mutu manusia melalui lembaga pendidikan, dengan didahului oleh berbagai telaah perlunya melakukan pembaruan dalam pendidikan, maka dirasa perlu melakukan perubahan dari paradigma lama kepada paradigma baru, yaitu menjadikan lembaga pendidikan sebagai motor atau generator terciptanya kultur baru dalam masyarakat menuju Indonesia Baru. Kultur baru yang dibangun melalui lembaga pendidikan tersebut dikenal dengan istilah manajemen berbasis sekolah (*School Based Management*) dan pendidikan berbasis masyarakat (*Community Based School*).

Manajemen berbasis sekolah dan pendidikan berbasis masyarakat ini bertujuan untuk memberdayakan sekolah agar memiliki kemampuan untuk melayani keinginan, kebutuhan serta aspirasi pelanggannya. Dalam hal ini pelanggan utama yang harus dilayani tersebut adalah orangtua siswa. Karena orang tua siswa telah memberikan kepercayaan kepada lembaga pendidikan yang dipilihnya untuk menyekolahkan anaknya.

Perubahan pola pelayanan dan tanggung jawab sekolah terhadap anggota masyarakat yang mempercayakan anaknya untuk dididik di sekolah tertentu tersebut, secara tidak langsung telah menemukan satu formula dalam bentuk pelayanan publik yang dilakukan sekolah baik negeri maupun yang dikelola oleh swasta. Perubahan ini ternyata telah membentuk kultur baru dalam organisasi pendidikan, jika selama ini kultur organisasi pendidikan cenderung hanya melakukan atau melaksanakan kebijakan pemerintah secara pihak dan berdimensi nasional, dengan kultur baru ini maka sekolah memiliki kebijakan sendiri untuk menangkap aspirasi masyarakat dan kegiatan yang dilakukannya berdimensi lokal (sekolah).

DAFTAR BACAAN

- Bennis, Warren, G., Benne, Kenneth. D & Chin, Robert, (1990), *Merencanakan Perubahan*, Alih Bahasa; Wilhelmus W. Bakowatun, Intermedia, Jakarta
- Buchori, M, 2001, *Pendidikan Antisipatoris*, Kanisius, Jakarta.
- Cascio, W.F, (1992), *Managing Human Resources*, 4th ed., Mc Graw-Hill, New York.
- Fiske, E.B, 1999, *Arah Pembangunan desentralisasi Pengajaran*, Politik dan Konsensus, Alih Bahasa; Basilius Bengoteku, Gramedia Widiasarana, Jakarta.
- Harrison, J. Stephen, (1998), *Police Organizational Culture : Using Ingrained Values to Build Positive Organizational Improvement*. <http://www.pamij.com/harrison.html>.
- Hatten, Kenneth. J & Rosenthal, Stephen R, (2001), *Reaching for the Knowledge Edge*, AMACOM, American Management Association.
- Jalal, Fasli dan Supriadi, Dedi, 2001, *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*, Adicita, Yogyakarta.
- Kaplan, Robert S & Norton, David P, (1996), *Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press Boston, Massachussets.
- Mondy, R Wayne & Premeaux, shane R, 1995, *Management*, Prentice Hall Inc, New Jersey.
- Nawawi, H. Hadari, (2000), *Manajemen Strategik*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Pettigrew, A.M, (1991), "On Studying Organizational Culture", *Administrative Science Quarterly*.
- Republika, 17 April 1998.
- Robbins, Stephen P, 1984, *Management*, Prentice Hall Inc New Jersey.
- Satori, Djam'an, 2002, "Program Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah", *Jurnal Administrasi Pendidikan*, No. 1 Vol. 1 FIP Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung.
- Siagian, Sondang, P, 1986, *Filsafat Administrasi*, Gunung Agung, Jakarta.
- Suryadi, Ace & Tilaar, H.A.R, (1993), *Analisis Kebijakan Pendidikan*, RemajaRosdakarya, Bandung.
- Timpe, A. dale, (1993), *Memotivasi Pegawai*, Alih Bahasa, Sofyan Cikmat, Gramedia, Jakarta.
- Tosi, L. Henry, John R. Rizao & Stephen J. Carroll, (1990), *Managing Organizational Behavior*, Harper Collins Publisher.
- Wood, J, Wallace, J, Zeffane, R.M, (2001), *Organizational Behavior*, 2nd ed, Milton: John Wiley & Sons.